

РОЗГЛЯНУТО
на засіданні
каф. менеджменту і оподаткування
прот. № _____

зав. каф. менеджменту і оподаткування
д.е.н., проф. Н.С. Краснокутська. _____

СХВАЛЕНО
Вченою радою
факультету бізнесу і фінансів
прот. № _____

декан факультету бізнесу і фінансів
д.е.н., проф. О.М. Гавриш _____

Методичні вказівки

щодо викладання експериментального курсу практичних занять з

дисципліни «Менеджмент»

(укладач О.М. Яценко)

напрям 6.030601 „Менеджмент”

спеціальність 6.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”

6.03060104 „Менеджмент зовнішньої економічної діяльності”

6.0306010 «Інноваційний менеджмент»

Харків 2015

Зміст

| | |
|---|----|
| Вступ | 3 |
| Методичні розробки | 6 |
| Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту | 6 |
| Тема 2. Історія розвитку менеджменту | 7 |
| Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту | 7 |
| Теми 4, 5. Функції та методи менеджменту. Процес управління | 9 |
| Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту | 10 |
| Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту | 13 |
| Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту | 15 |
| Тема 9, 10. Контролювання як загальна функція менеджменту. | |
| Регулювання як загальна функція менеджменту | 16 |
| Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті | 19 |
| Тема 12. Керівництво та лідерство | 22 |
| Тема 13. Ефективність менеджменту | 24 |
| Література | 27 |

Вступ

Вимогами вивчення дисципліни «Менеджмент» є затверджені мета, завдання та результати її викладання. Програми нормативних навчальних дисциплін обговорено та схвалено на засіданні Президії НМК з менеджменту і адміністрування 22.04.2009 р. (протокол № 22). Згідно програми головною метою викладання дисципліни «Менеджмент» є формування в майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Завданням вивчення дисципліни є теоретична підготовка студентів з питань:

- сутності основних понять і категорій менеджменту та управління;
- принципів та функцій менеджменту;
- системи методів управління;
- змісту процесів та технологій управління;
- основ планування, здійснення мотивування та контролювання;
- організації взаємодії та повноважень;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційного забезпечення процесу управління;
- керівництва та лідерства, стилів управління;
- етики та відповідальності в менеджменті;
- ефективності управління.

Результатом вивчення дисципліни є спроможність студентів з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі здобутих з різних джерел знань; робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин; налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління; розробляти технології з прийняття та реалізації управлінських

рішень; структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначати черговість робіт, розраховувати термін їх виконання; з урахуванням ділових та особистісних рис добирати виконавців, розподіляти завдання; здійснювати делегування; визначати та оцінювати ефективність менеджменту.

Отже, аналізуючи зазначені вимоги, ми бачимо можливість здійснення активної психолого-педагогічної підготовки з метою формування лідерських якостей майбутніх керівників в рамках викладання дисципліни «Менеджмент» за рахунок посилення міжпредметних зв'язків.

Практичне застосування міжпредметних зв'язків ми пропонуємо здійснювати таким чином, як зазначено у таблиці 1.

Згідно ст.57 нового Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII науково-педагогічні, наукові та педагогічні працівники вищого навчального закладу всіх форм власності мають право: «обирати методи та засоби навчання, що забезпечують високу якість навчального процесу» Маючи на меті формування лідерських якостей майбутніх менеджерів для досягнення найбільш ефективних результатів, ми пропонуємо використовувати певні сучасні педагогічні технології:

- особистісно-орієнтовані (автори-розробники І. Бех, С. Подмазін та ін.). У центрі навчально-виховного процесу – особистість, завдання викладача – створити повноцінні умови для реалізації природних задатків та забезпечити комфортні умови розвитку;

- технології проблемного навчання (розвинуті у працях І. Лернера, А. Фурмана та ін.). В основі ланцюг проблемних ситуацій, систематична пошукова діяльність, щодо засвоєння нових знань шляхом самостійного та колективного розв'язування навчальних проблем;

- інтерактивні технології (автори-розробники О. Пометун, Л. Пироженко). Ґрунтується на концептуальній ідеї співробітництва, взаємонавчання;

Таблиця 1. Приклад практичного застосування міжпредметних зв'язків.

| № п.п. | Перелік тем за типовою програмою курсу Менеджмент | Відповідний зміст психолого-педагогічної підготовки |
|--------|--|---|
| 1. | Сутність, роль та методологічні основи менеджменту | Індивідуальний стиль діяльності та професійна придатність. Зв'язки та взаємозв'язки психології особистості з іншими науковими дисциплінами |
| 2. | Історія розвитку менеджменту | Особливості емпіричного, теоретичного, професійного мислення. |
| 3. | Закони, закономірності та принципи менеджменту | Чинники та рушійні сили розвитку особистості |
| 4. | Функції та методи менеджменту | Основні принципи та методи дослідження особистості |
| 5. | Процес управління | Операціональний склад процесу мислення (аналіз – синтез, порівняння, узагальнення – конкретизація, абстрагування – індивідуалізація |
| 6. | Планування як загальна функція менеджменту | Психологічні механізми розуміння та усвідомлення |
| 7. | Організування як загальна функція менеджменту | Уява та фантазія. Розвиток уяви. Поняття про творчість. Творчість як розв'язування творчих задач. Творче натхнення. |
| 8. | Мотивування як загальна функція менеджменту | Активність особистості та її джерела. Класифікація потреб. Потреби і мотиви. Мотиви та цілі діяльності. Класифікація мотивів поведінки і діяльності особистості. Спрямованість особистості. Аналіз потребнісно-мотиваційної підсистеми діяльності та поведінки. Мотивація та пізнавальні процеси. Мотиви та емоційно-вольові процеси і навички. |
| 9. | Контролювання як загальна функція менеджменту | Самоконтроль у сфері психічних явищ. |
| 10. | Регулювання як загальна функція менеджменту | Психічна саморегуляція. Оцінка і спонукання. |
| 11. | Інформація і комунікації в менеджменті | Поняття «мова» та «мовлення». Функції мовлення. Функціональні структури другої сигнальної системи. Співвідношення емоцій і поведінки. Емоції та тіло людини. Обробка інформації в процесі прийняття рішень. Особливості процесу обробки інформації. Основні характеристики обробки інформації – об'ємні і швидкісні її параметри. |
| 12. | Керівництво та лідерство | Загальні та визначальні ознаки індивідуального стилю діяльності. Формування та розвиток вольових якостей особистості. Я-концепція та її складові. Образ Я як регулятивний механізм психічного життя. Формування та функції самооцінки в розвитку особистості. Види самооцінки. Рефлексія в особистісному зростанні. |
| 13. | Ефективність менеджменту | Активна діяльність і виховання як фактори формування особистості. Рефлексія в особистісному зростанні. Характеристика основних видів діяльності та зумовленість ефективності діяльності особистісними та індивідуально-психічними якостями |

– технологія розвитку критичного мислення (автори-розробники Дж. Стіл, К. Мередіт, Ч. Темпл). В основі – розвиток критичного мислення, який розглядається як засіб самореалізації особистості в умовах демократичного суспільства;

– технологія формування творчої особистості (автори-розробники Ю. Богоявленська, В. Паламарчук, О. Пехота та ін.). Передбачає розвиток творчої особистості шляхом впровадження нових дидактико-методичних засобів, що допомагають моделювати навчально-виховний процес, виходячи з поставленої мети

Методичні розробки

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту.

На першому занятті відбувається знайомство з групою, визначення студентів, які схильні до успіху. Для цього використовується методика «Опитування для оцінки потреби досягнення успіху» [Немов Р.С. Психология: Учебн. для студентов высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. – Кн.3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. – 3-е изд. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1998. – 632 с. с. 496 - 502]. Завдяки цьому опитуванню викладач має нагоду з практичної точки зору визначити силу вираження у студентів прагнення досягнення успіху. Це можливо після диференційованої оцінки двох взаємопов'язаних, але протилежно спрямованих мотиваційних тенденцій: прагнення успіху та страху перед невдачею. Саме певні комбінації цих мотиваційних тенденцій у людині за їхньою силою створюють певний тип особистості та зумовлюють різну поведінку.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту.

В процесі вивчення цієї теми студенти аналізують головні здобутки різних еволюційних шкіл та підходів менеджменту. Ми вважаємо за доцільне акцентувати увагу на досягненнях певної особистості та її шляху до успіху. З цією метою пропонується орієнтовний перелік тем для зазначених доповідей, але також вітається і самостійний вибір студентами власної теми, яка їх зацікавила.

1) Наукові школи та концепції менеджменту:

- а) Генрі Форд – один з найбагатших людей усіх часів.
- б) Фредерік Тейлор – шлях від робітника до керівника.
- в) Гарінгтон Емерсон – всесвітньо відомий авторитет менеджменту.

2) Класична школа:

- а) Анрі Файоль – людина слави, визнання та багатства.
- б) Вільфредо Парето – «Правило 80-20» у досягненні успіху.

3) Неокласична школа:

- а) Честер Барнард – успішний бізнесмен.
- б) Дейл Карнегі – людина оптиміст.

4) Школа поведінкових наук:

- а) Дуглас Мак-Грегор – успіх людей теорії «Х» та «Y».
- б) Фредерік Герцберг – мотивація успіху.

5) Емпірична школа:

- а) Лі Яккока – легенда американського менеджменту.
- б) Мері Кей – успіх жінки.

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Потрібний рівень сформованості знань та вмінь після вивчення цієї теми передбачає вміння аналізувати головні закони, закономірності та принципи менеджменту. Ми пропонуємо студентам, які опанували знання з цієї теми та розуміють взаємозв'язок та підпорядкування таких термінів, як закони, закономірності та принципи, взяти участь у практичній роботі «Твій шлях до успіху». Вона проходить у декілька етапів:

На першому етапі пропонується ознайомитися з порадами методичного посібника «Твой первый шаг к успеху» (методическое пособие для выпускников всех специальностей и специализаций НТУ «ХПИ» А.П. Захарченков, О.Н. Яценко – Х., 2012. – 27 с.).

На другому етапі студентам дається завдання самостійно опанувати емпіричний аспект: закони Лоуренса Пітера (який доводив, що раз і назавжди визначений рівень компетентності – це міф), закони Роберта Гріна (найскандальніші, найцинічніші, найправдивіші закони влади), закони О.Ю. Панасюка (закони управлінського спілкування).

Третій етап практичної роботи передбачає обговорення та висловлення думки з приводу попередньо отриманої інформації. Щоб обмін думками відбувався у потрібному руслі викладач складає план бесіди:

- Які з перелічених порад для вас прийнятні, а які категорично не прийнятні. Пояснити свій вибір.
- З дією якого закону досягнення успіху ви стикалися у своєму житті.
- Чи завжди досягнення успіху підпорядковується певним законам.

На четвертому етапі студентам пропонується вивести власну формулу успіху, спираючись на отримані знання з теми. В основі формули передбачається наступна схема підпорядкування та взаємодії:

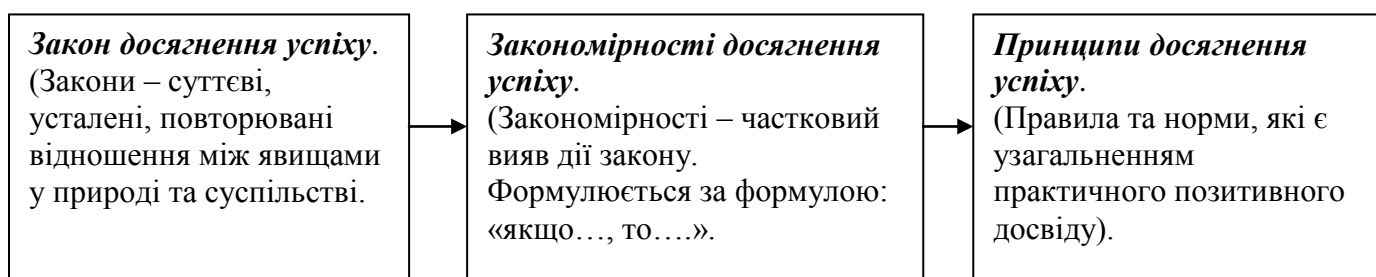


Рисунок 1. Схема підпорядкування та взаємодії термінів «закони», «закономірності», «принципи».

П'ятий етап передбачає підведення підсумків практичної роботи.

Теми 4, 5. Функції та методи менеджменту. Процес управління.

Під час вивчення теми 4, 5 – «Функції та методи менеджменту» і «Процес управління» студенти знайомляться з особливостями практичної діяльності менеджерів, класифікують та вивчають основні методи менеджменту.

Під час вивчення цієї теми ми пропонуємо провести ділову гру «Функції менеджменту».

Мета гри:

1. Дослідним шляхом виділити основні функції менеджменту.
2. Аналізувати і порівнювати кожний вид управлінської діяльності.
3. Узагальнити і уявити весь процес управління.
4. Опанувати технологію групової роботи.
5. Виявити ситуаційного лідера.
6. Переконатися, як злагоджена самоорганізація підгрупи підвищує її ефективність і шанси на успіх.

Вихідні теоретичні дані:

Процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій: планування, організації, мотивування, контролювання, регулювання. Функції менеджменту відображають зміст управлінської діяльності на всіх рівнях. Кожна управлінська функція також є процесом, тому, що складається із серії взаємопов'язаних дій.

Методичні вказівки:

Викладач розбиває групу на 2 підгрупи. Кожній підгрупі роздається аркуші паперу та кольорові олівці.

Завдання.

1. Кожна підгрупа отримує завдання впродовж 10 хвилин перетворитися на організацію по виробництву цукерок.
2. Новостворена організація повинна обрати директора.
3. В обов'язки обраного директора входить «налагодження» процесу виробництва цукерок: виготовлення продукції, обрання її назви, створення

рекламного гасла. При цьому дозволяється використовувати підручний матеріал: папір, олівці, тощо.

4. Після закінчення роботи відбувається презентація готового виробу.

5. Заключним етапом роботи є самоаналіз.

Кожна група дає відповіді на наступні запитання:

- як в їхній групі відбувався процес обрання директора;
- яким чином розподілялися ролі у групі;
- як був організований процес виробництва;
- яку роль грав кожний учасник групи;
- чи задоволені вони роботою своєї групи.

Кожний обраний директор в свою чергу відповідає на наступні запитання:

- з яких етапів складався процес керівництва;
- яка його особиста участь у кожному етапі;
- чи вдалося досягти поставленої мети.

Підсумки гри.

Дослідним шляхом виділяються види управлінської діяльності (функції). Робляться спроби самостійного надання визначень цим функціям. Робиться висновок про взаємодію кожного виду управлінських функцій. Надається оцінка роботи директора і його особистий внесок в ефективну та успішну роботу команди. Оцінюється загальна робота малих груп.

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

У переліку знань, передбаченого цією темою, є оволодіння студентами знаннями, вміннями та навичками стосовно стратегічного бачення та ієрархії цілей. Ми вважаємо за потрібне приділити достатньо уваги вивченню цієї теми, адже вміння визначати цілі та майбутнє організації, а також ресурси, необхідні для їхнього досягнення, є відправною точкою в процесі управління. Успішний менеджер, який дотримується принципів планування, вміє визначати характер і зміст планової діяльності, сприяє ефективності роботи

організації. Але йому важко організувати успішну роботу підприємства, якщо вона не йде паралельно з плануванням особистісного зростання. Заздалегідь плануючи свій успіх керівник-лідер проектує свої досягнення на загальні досягнення діяльності всієї організації.

На практичних заняттях студенти майбутні-менеджери вчать основам планування. Одним з інструментів, призначеним для планування та управління є діаграма Ганта, яка являє собою відрізки, розміщені на горизонтальній шкалі часу. Кожен відрізок відповідає окремому завданню. Вони є складовими плану й розміщуються по вертикалі. Початок, кінець і довжина відрізка на шкалі часу відповідають початку, кінцю і тривалості завдання. На деяких діаграмах Ганта також показується залежність між завданнями. Діаграма може використовуватися для представлення поточного стану виконання робіт: частина прямокутника, що відповідає завданню, заштриховується, відзначаючи відсоток виконання завдання; показується вертикальна лінія, що відповідає моменту «сьогодні».

Для зв'язку теорії і практики ми пропонуємо студентам скласти особисту діаграму, на якій було б відображено їхній план дій на навчальний семестр. Наочне відображення обсягу роботи за допомогою графіку, на нашу думку, має допомогти їм не тільки теоретично і практично засвоїти матеріал по цій темі, а й вдосконалювати уміння й навички, які необхідні менеджеру-лідеру: цілеспрямованість, відповідальність, критичність, здатність до самоконтролю та самооцінки власної діяльності, здатність до прогнозування ситуації.

Приклад виконання студентами діаграми Ганта наданий у таблиці 2.

Аналогічним чином оформлюються діаграми з метою планування навчальної діяльності з інших дисциплін.

Таблиця 2. Планування навчальної діяльності студента на семестр за допомогою діаграми Ганта.

| | Навчальні тижні семестру | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| Назва роботи | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Менеджмент (підг. до 1 мод.) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Менеджмент (здача 1 мод.) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Менеджмент (підг. до 2 мод.) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Менеджмент (здача 2 мод.) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Менеджмент (напис. і захист реферату) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Менеджмент (к.р.) – отрим. завдання | | | | | | | | | | | | | | | | |
| – склад. плану | | | | | | | | | | | | | | | | |
| – робота з джерелами інформації | | | | | | | | | | | | | | | | |
| – напис. 1 розд. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| – напис. 2 розд. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| – напис. 3 розд. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| – оформлення к.р. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| – захист к.р. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Менеджмент (підготовка до екзамену) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Менеджмент (екзамен) | | | | | | | | | | | | | | | | |

Важливим моментом у вивченні теми «Планування як загальна функція менеджменту» є теоретичне засвоєння таких понять як місія та цілі організації і вміння реалізовувати їх на практиці. Студенти вчаться формулювати місію організації, відрізнити її від цілей та конкретизувати місію через кількісні та часові оцінки кожного напрямку діяльності фірми. Після теоретичного та практичного засвоєння цієї теми на практичних заняттях студенти отримують домашнє завдання, яке полягає у наступному:

1) Спробувати сформулювати місію свого життя.

Місія організації, за типовим курсом Менеджменту – сенс існування організації в суспільстві. Ми пропонуємо студентам в рамках виконання цього завдання орієнтуватися на наступне значення цього терміну: місія мого життя – мій сенс існування у суспільстві, моє соціальне призначення, система цінностей, якою я буду керуватися для забезпечення свого розвитку.

2) Розробити «Дерево цілей», шляхом ієрархічної діаграми, на якій були б відображені шляхи досягнення життєвої місії. Кожна із зазначених цілей повинна відповідати вимогам SMART (Specific – конкретна; Measurable – вимірювальна; Achievable – досяжна; Realistik – реалістична; Timed – обмежена у часі).

Виконуючі наступне завдання студенти мають можливість відпрацювати і вдосконалювати свої вміння та навички, отримані під час вивчення теми та застосовувати їх у своїй роботі по вдосконаленню особистості.

Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту.

Вивчення теми 7 – Організування як загальна функція менеджменту, передбачає знайомство майбутніх керівників з видами організаційних структур управління та особливостями організації діяльності підприємства.

В рамках вивчення цієї теми пропонуємо ділову гру «Кар'єра».

Мета гри:

1. Відпрацювання навичок побудови організаційної структури управління організацією.
2. Моделювання власної кар'єри і кар'єри співробітників.

Вихідні теоретичні дані:

Побудова структури управління організацією передбачає поділ її на певні складові і делегування їм загального управлінського завдання через повноваження і відповідальність, визначення інтеграційних та координаційних механізмів взаємодії. Кар'єра – швидкий успіх на службі або іншому поприщі. Траєкторію свого успіху людина вибудовує власноруч, спираючись на особливості внутрішньої реальності та у співвідношеннях із власними цілями, бажаннями та установами.

Методичні вказівки:

Студентам заздалегідь дається завдання ознайомитися з книгою Лі Якоки «Кар'єра менеджера» - книгою про людину, на долю якого припало більше успіху, ніж йому призначалося. Гра розрахована на 2 етапи.

Завдання 1 етапу.

1. Кожному студентові видаються картки з індивідуальним завданням скласти організаційну структуру: В.1 Лінійно-функціональна у сфері харчування; В.2 Лінійно-функціональна у сфері легкої промисловості; В.3 Лінійно-функціональна у сфері сільського господарства; В.4 Лінійно-функціональна у середньому бізнесі; В.5 Матрична у сфері телекомунікації; В.6 Матрична у сфері ІТ-технологій; В.7 Дивізійна у сфері надання послуг; В.8 Дивізійна у сфері побутового обслуговування; В.9 Дивізійна у сфері туризму.

2. Після виконання цього етапу роботи пропонується відобразити можливий шлях свого кар'єрного зростання під час своєї можливої уявної роботи в цій компанії, порахувавши при цьому кількість кроків по кар'єрній сходинці.

3. Викладач збирає і оцінює результати самостійної роботи.

Завдання 2 етапу

1. Після обробки результатів викладач пропонує студентам об'єднатися в групи у відповідності до кількості кроків у власній кар'єрній сходинці: 1-2, 3-5, 6 і більше.

2. Після того, як сформовані нові малі групи, вони отримують завдання стисло, двома-трьома реченнями описати свій «рецепт» кар'єрного успіху.

3. Кожній малій групі надається 1-2 хвилини для презентації своїх суджень.

4. Після виступу кожної групи відбувається обмін думками, стосовно тієї чи іншої заяви. Виділяються «+» та «-» кожної поради.

Підсумки гри.

Повторюються, закріплюються і оцінюються знання стосовно видів основних організаційних структур. Оцінюються уява і проявлена творчість кожного учасника гри. Аналізуються амбіційні та нерішучі плани стосовно можливостей кар'єрного зростання.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

Метою вивчення цієї теми є отримання знань з основних теорій мотивації та вміння використовувати їх на практиці.

Для досягнення цієї мети нами було пропнуємо практичну вправу «Мотивування».

На першому етапі пропонується додумати кінцівку запропонованої ситуації. Викладач вислуховує різноманітні варіанти після чого обирається найкращий.

Ситуація 1. Керівник відділу нікому нічого не пояснюючи прикріплював на робочі місця співробітникам, які запізнювалися на роботу, аркуші паперу із зазначенням часу запізнення...

Ситуація 2. Директор підприємства без пояснень виплатив неочікувану премію...

Ситуація 3. Начальник бухгалтерії подарував квітку співробітниці, яка своєчасно здала звіт...

Ситуація 4. Начальник виклав в мережу Інтернет фотографії останнього корпоративну...

Ситуація 5. Директор, після повернення з відрядження, привіз невеличкі подарунки підлеглим...

На другому етапі студентам пропонується робота в парах. Кожна пара отримає певне ситуаційне завдання, яке вони повинні обіграти, заздалегідь розподіливши ролі в своїй парі. Після презентації уявного діалогу його учасники аналізують використані варіанти мотивації, виявлені потреби та дають їм визначення.

Завдання 1. Директор дізнається, що головний бухгалтер, з яким він працює багато років, хоче влаштуватися на роботу у фірму головного конкурента.

Завдання 2. Після призначення начальником відділу жінки, замість звільненого чоловіка, в колективі почалися сварки, що негативно вплинуло на результати роботи.

Завдання 3. Працівники відділу кадрів вже другий рік поспіль займають перше місце у загальноорганізаційному змаганні. Це викликало незадоволення серед інших відділів.

Завдання 4. Компанія тільки почала свої існування і поміж робітників відбуваються серйозні конфлікти.

Завдання 5. Досвідчені співробітники фірми скаржаться на неповагу до них з боку більш молодих працівників.

Завдання 6. Молоді працівники вважають, що на них тиснуть та не дають розкритися працівники, які вже багато років працюють на фірмі.

Завдання 7. Працівники великої корпорації неодноразово висловлювали недовіру заступнику директора.

Завдання 8. Директор дізнається, що його співробітники почали надавати неправдиву інформацію, стосовно власних результатів роботи.

Тема 9, 10. Контролювання як загальна функція менеджменту.

Регулювання як загальна функція менеджменту.

Ці теми спрямовані на засвоєння студентами основних понять, характеристик та класифікацій контролю і регулювання в менеджменті. Ми вважаємо за доцільне під час засвоєння основного матеріалу проводити паралелі та вчити майбутніх управлінців методам самоконтролю. Важливість цього вміння було описано нами раніше, але, актуалізуючи зазначені моменти, виділимо ті, на які викладачеві необхідно звернути особливу увагу. В результаті проведеної роботи у студентів формується таке уміння, як самопізнання. Воно, у свою чергу, включає самоспостереження (спостереження за змістом й актами власної свідомості, самовідчуття (відчуття власного тіла, зовнішності), самосприйняття (аналіз власної поведінки, в основі якого лежить порівняння з поведінкою інших людей), самоаналіз (аналіз власних думок, почуттів), самоосмислення (виокремлення

найбільш пріоритетних потреб та інтересів, усвідомлення своїх відносин з людьми), самооцінка (оцінювання особистістю своїх можливостей, якостей та місця серед інших людей), самоідентифікування (усвідомлення своєї належності до конкретної суспільної групи). Вони будуть проявлятися у вигляді саморегуляції (здатності людини керувати собою на основі сприймання та усвідомлення актів своєї поведінки та психічних процесів), самоволодіння (здатності до самоспостереження, й контролю за внутрішніми інтелектуально-емоційними й психофізіологічними процесами) та допомагають людині розвиватися і поступово самовдосконалюватися.

Ми пропонуємо провести практичних занять із зазначених тем, які полягають у наступному.

1 заняття. Засвоєння теоретичного матеріалу та складання схеми, яка б відображала систему контролю в НТУ «ХПІ». При цьому активно використовуються характеристики основних видів контролю: внутрішній, зовнішній; лінійний, функціональний, операційний; одиничний, множинний, багатофункціональний; попередній, поточний, підсумковий.

2 заняття. Семінарське заняття, яке проводиться у три етапи.

1 етап. Заслуховуються підготовлені доповіді за наступними темами:

- Основні засади концепції TQM (Total Quality Management - загальне управління якістю).
- Особливості бенчмаркінгу та аутсорсингу.
- Система управління якістю освіти.

2 етап. Обговорення заслуханих доповідей та розробка шляхів можливого застосування отриманих знань у покращенні системи якості освіти.

3 етап. Студенти розподіляються у три групи, та отримують наступне завдання:

- Скласти уявного листа міністру освіти «Мої зауваження та пропозиції щодо існуючого стану контролю за якістю освіти».

– Скласти уявного листа ректору НТУ «ХП» «Мої зауваження та пропозиції стосовно покращення системи контролю в НТУ «ХП».

– Скласти уявного листа самому собі «Чи завжди я адекватно контролюю себе і як покращити особистий контроль».

4 етап. Заслуховування листа кожної групи. Обговорення роботи та підведення підсумків.

3 заняття. В рамках цього заняття студенти працюють в малих групах і виконують ряд практичних завдань:

1. «Пам'ятка ефективного контролю – ефективному керівнику». Впродовж 10-15 хвилин кожна група складає перелік правил, яких необхідно дотримуватися керівнику під час проведення ефективного контролю.

2. «Табу для успішного керівника». Впродовж 5-10 хвилин студенти перелічують і обґрунтовують заборони під час проведення контролю. Тобто ті дії, які, на їх погляд, не допустимі в роботі успішного керівника.

3. «Види критики». Студенти вправляються у можливих варіантах критики підлеглих та дають оцінку ефективності та умовам застосування кожного. Як допоміжний використовується матеріал «Засоби здійснення критики», запропонований Ю.Д. Красовським цит. по [Кабаченко Т.С. Психология управления: Учебное пособие. – М.: Педагогическое сообщество России, 2000. – 384 с. с.121 - 213].

4. «Помилки під час проведення контролю». Кожна група доповідає заздалегідь підготовлену інформацію стосовно:

- а) надмірної суворості та м'якості в оцінці;
- б) центрizmu в оцінці;
- в) ефекту ореолу, ефекту контрасту та ефекту свіжості;
- г) атрибуції.

4 заняття. Після засвоєння теоретичного матеріалу за темою студентам запропоновується пробне тестування. Воно полягає у проведенні поточного контролю сформованих на цей період знань, вмінь та навичок за вивченими темами семестру напередодні очікуваного екзамену з дисципліни.

Студентам надається пробний варіант тестів з приблизним переліком питань, які будуть винесені на екзаменаційну сесію. Наприкінці закінчення роботи, викладач пропонує студентам провести самоконтроль: самостійно виставити собі оцінку, після чого оголошує правильні відповіді. Підсумовуючи отримані результати студенти роблять висновок стосовно рівня сформованості власних знань, вміння їх адекватно оцінювати та окреслюють існуючі проблеми у засвоєнні матеріалу.

Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті.

Керівник майже 50-90 % свого часу витрачає на комунікації, щоб реалізувати свої ролі в у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні в процесах прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації і контролі. Наскільки ефективно керівник володіє знаннями, вміннями та навичками в сфері комунікацій та інформації, настільки ефективною буде його робота в організації. Ми вважаємо, що ознайомленню з цією темою майбутніх керівників-лідерів необхідно приділити особливу увагу. З цією метою нами було розроблено і проведено комплекс практичних занять, які включають в себе поглиблену теоретичну підготовку з цієї теми, практичне застосування набутих знань під час моделювання умов роботи керівника, оцінку ефективності отриманих результатів. Результатами цієї роботи ми бачимо володінні студентами знань з особливостей комунікаційного процесу, ефективності комунікацій, комунікаційних перешкод, видів та характеристик інформації; набуття вмінь та навичок організації ефективного комунікаційного процесу та проведення успішних ділових переговорів.

1 заняття. Ділова гра «Нарада у начальника».

Мета гри:

1. Відпрацювати вміння застосовувати отримані теоретичні знання з теми «Інформація і комунікації в менеджменті» під час моделювання управлінської ситуації.

2. Вчитися давати оцінку діям уявного керівника аналізуючи його комунікативні навички.

Вихідні теоретичні дані:

Комунікаціями пронизана вся система управління. Метою комунікації є розуміння та осмислення переданої інформації. Комунікації можуть відбуватися різними способами: письмово, усно, невербально. Рівень ефективності комунікабельності керівника – запорука його успішності.

Методичні вказівки:

Студенти заздалегідь знайомляться з книгою А. Піза «Язык жестов», а також вивчають правила письмової та усної комунікації.

Завдання.

1. Викладач обирає чотирьох бажаючих, які готові відчувати себе у ролі керівника. Кожний учасник отримує роль – визначену поведінку керівника під час проведення наради, яку йому необхідно зіграти, доповнюючи свій виступ відповідними мімікою та жестами.

Ролі керівників

- Впевнений у собі керівник.
- Занадто впевнений (зухвалий) керівник.
- Сором'язливий керівник.
- Схвильований керівник.

Кожний виступ обмежений регламентом – 1 хвилина та темою: «Повідомлення необхідності роботи у вихідні дні».

2. Всі інші студенти уважно спостерігають за виступом, намагаючись своєю відповідною поведінкою (також за допомогою невербальної комунікації) показати відношення до керівника.

3. Кожний виступ обговорюється за таким планом:

- яку роль грав учасник?
- які невербальні засоби допомогли зробити певний висновок?
- як група висловлювала своє відношення до того чи іншого виступу та яким чином реагувала на той чи інший жест, використовуючи засоби невербальної комунікації?

– чи завжди керівник відповідно реагував на невербальні сигнали своєї аудиторії?

Підсумки гри

Як повинен поводити себе успішний менеджер-лідер? Які засоби невербальної комунікації можуть допомогти йому впливати на підлеглих? Які жести бажано використовувати, а які категорично недопустимі у роботі менеджера-лідера? Жести яких відомих діячів найбільш точно відображають стиль їхньої поведінки?

2 заняття. В рамках цього заняття студенти виконують ряд практичних вправ.

1. «Характеристика інформації!

Для більш широко ознайомлення з особливостями інформації студентам пропонується дібрати основні її характеристики за наступними ознаками: ті, які відповідають на питання «**Що** характеризує інформацію?» , «**Яка** буває інформація?», «**Що можна робити** з інформацією?». Можливий наступний варіант відповідей.

| «Що характеризує інформацію?» | «Яка буває інформація?» | «Що можна робити з інформацією?» |
|-------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| Корисність | Ефективна | Обробляти |
| Періодичність | Поточна | Повідомляти |
| Змістовність | Термінова | Отримувати |
| Директивність, тощо | Сучасна, тощо | Дублювати, тощо |

В кінці обґрунтовується (на вибір) декілька важливих характеристик інформації, підводяться підсумки та відзначаються найбільш оригінальні та змістовні відповіді.

2. «Комунікаційні мережі».

Група ділиться на декілька малих груп. Кожна з них отримує завдання змоделювати комунікаційну мережу: «зірка», «коло», «колесо», «ланцюг»,

«селектор», та показати приклад спілкування, згідно обраного зв'язку. Підсумовуючи практичну роботу оцінюється правильність організування спілкування у певній мережі, активність умовного керівника та залучення до участі усіх членів групи.

3. «Комунікаційні перешкоди».

На початку виконання цієї справи заслуховується заздалегідь підготовлена доповідь «Комунікаційні бар'єри у менеджменті». Після прослуховування надається оцінка різноманітним перешкодам, які виникають під час комунікаційного процесу та їхнє значення у процесі роботи керівника.

Потім викладач обирає чотирьох бажаючих, які отримують завдання змодельовати комунікаційний процес «Керівник – підлеглі» із заздалегідь запланованою помилкою – комунікаційною перешкодою: вибіркове сприйняття, невербальні перешкоди, слабкий зворотній зв'язок, семантичні перешкоди. На виступ кожного відводиться одна хвилина, після чого група намагається відгадати, якої помилки припустився керівник, у своїй промові. Підведення підсумку передбачає обґрунтування студентами думки, стосовно ефективності комунікацій, як складової технології менеджменту, та необхідності мінімізувати вплив комунікаційних перешкод.

Тема 12. Керівництво та лідерство.

Окрім обов'язкового обсягу лекційного матеріалу, студентам пропонується підготувати доповіді за розробленими темами:

- 1) Лідерські якості – погляди різних авторів.
- 2) Різниця між керівництвом і лідерством.
- 3) Наявність лідерських якостей у менеджера – запорука ефективного керівництва
- 4) Влада і вплив як інструменти лідерства.
- 5) Стилi керівництва. Порівняльний аспект.
- 6) Харизма. Підводні камені харизматичної влади.

Практичний етап опанування цієї теми передбачає участь майбутніх менеджерів у діловій грі «Свято наближається». Ми радимо провести її в кінці семестру напередодні Нового року, що, в свою чергу, сприятиме виникненню у студентів певного емоційного стану.

Ділова гра «Свято наближається».

Мета гри:

1. Відпрацьовувати вміння застосовувати отримані теоретичні знання з теми «Керівництво та лідерство» під час моделювання управлінської ситуації.

2. Надати студентам можливість проявити свої лідерські якості та оцінити їхній вплив на оточуючих.

Вихідні теоретичні дані

Діяльність менеджера буде успішною тільки в тому разі, якщо він враховуватиме особливості соціальної взаємодії. Прагнучиме розвивати і використовувати свої лідерські якості, правильно оцінювати ситуації і підбиратиме для їх розв'язання відповідний стиль керівництва.

Методичні вказівки.

Студентам повідомляється, що під час участі у грі необхідно приділити увагу та намагатися якнайширше використовувати всі отримані знання, вміння та навички з попередніх тем.

Завдання.

1. Кожний учасник гри отримує два аркуші. На першому вказує назву організації, чим займається. На другому – ідею проведення Новорічного свята в колективі фірми. Викладач збирає аркуші, перемішує їх і роздає знову.

2. Студентам – майбутнім менеджерам надається можливість проявити себе в ролі керівника організації, маючи на руках задану організацію та ідею проведення Нового року, та намагатися переконати своїх уявних підлеглих прийняти участь саме у цьому святі. На виступ відводиться одна хвилина.

3. Завдання уявним підлеглим всіляко намагатися проявляти спротив і не погоджуватися із пропозиціями керівника.

Підсумки гри.

- Пропонується обрати виступ кращих керівників, яким вдалося переконати своїх підлеглих.
- Оцінюються застосовані стилі керівництва.
- Аналізуються засоби комунікаційного впливу.
- Обговорюються задіяні способи мотивації.
- Перелічуються лідерські якості, завдяки яким вдалося досягти успіху.

Тема 13. Ефективність менеджменту.

Основний акцент, який ми вважаємо за потрібне зробити під час вивчення цієї теми, полягає у необхідності ще раз нагадати студентам - майбутнім менеджерам про те, що ефективна діяльність управлінця залежить також і від тих цінностей, які закладені в основу організації, які сповідує весь колектив та його керівництво. Беручи до уваги те, що ця тема є останньою у вивченні дисципліни Менеджмент, ми пропонуємо провести практичне заняття у формі вільного висловлювання думок. Викладач заздалегідь пропонує теми для обговорення, Студенти, за бажанням, об'єднуються в малі групи по 2-3 чоловіка, і вивчають додаткову літературу. У складі такої групи її учасники повинні самостійно розподілити ролі: ті, хто відстоює думку і ті, хто проти неї. До участі в бесіді долучаються всі бажуючи, наводячи власні аргументи «за» і «проти».

Теми для обговорення.

- 1) Отримання прибутку – єдиний сенс існування організації.
- 2) Чи можливо в сучасних умовах вести чесний бізнес.
- 3) Які національні традиції заважають, а які допомагають працювати українцям.
- 4) Яких загальнолюдських цінностей інколи може собі дозволити не дотримуватися керівник.

5) Як треба працювати українським компаніям, щоб про їхній успіх заговорив весь світ.

Викладач підводить загальні підсумки вивчення дисципліни Менеджмент.

Провідною формою навчання у ВНЗ є лекція. З'явившись у Стародавній Греції вона й сьогодні є одним з основних видів навчальних занять і, водночас, методів навчання у вищій школі. Однією з нетрадиційних форм проведення лекції є проблемна лекція. На наш погляд, для створення ситуації успіху, її використання є досить ефективним, адже розв'язуючи проблемні питання, які потребують не типового рішення, а знаходження ще невідомого, яке сприймається як особистий винахід, відкриття нового для себе, студенти відчують радість пізнання, радіють перемозі над собою та своїй винахідливості.

Ми розробили проблемні питання та завдання за змістом тем, які використовували під час викладання курсу «Менеджмент».

1) Вперше в Україні кафедру менеджменту засновано в 1991 році як першу випускову кафедру, що відкрила новий напрямок підготовки фахівців з менеджменту в одному з провідних вищих навчальних закладів країни – Харківському політехнічному інституті. Як до цього року Україна існувала без менеджерів та спеціалізованої професійної підготовки управлінців. Що змінилося з того часу.

2) Відомо, що основою створення і функціонування організації виступають закони. Як закони можуть допомагати, а як заважати існуванню організації. Чи достатньо лише знань економічних законів для ефективного управління?

3) Чи існують особливості управління в нашій країні. Які характерні риси українського менеджменту. Які специфічні риси українського менталітету заважають, а які допомагають працювати в ринкових умовах?

4) Чи є схожі моменти між життєвим циклом рослини й існуванням організації у суспільстві. Проведіть паралелі впливу зовнішнього середовища на рослину та на організацію, і порівняйте відповідні дії людей.

5) Відомо, що планування є важливою формою прогнозування. Чи залишається актуальним в наших мінливих умовах існування планування в системі функціонування організації?

6) Що спочатку повинне з'явитися: організаційна структура, чи її члени?

7) Чому людина працює?

8) Які емоції у вас найчастіше виникають під час проведення контролю. Чи може контроль приносити задоволення.

9) Спробуйте порівняти комунікації в організації з роботою нервової системи в організмі людини. Спробуйте дібрати якомога більше об'єднуючих характеристик.

10) Опишіть за допомогою п'яти слів існування організації, у якій керівник не є лідером, і у якої керівник – лідер.

11) Побудуйте ієрархічну піраміду складової організаційного успіху.

Ці питання повинні звучати на початку проведення лекції, коли студенти ще не ознайомлені з основним матеріалом. Всі їхні відповіді будуються на основі життєвого досвіду. В таких ситуаціях викладач повинен керувати ситуацією та підштовхувати до знаходження правильної відповіді, зміст якої вже повністю розкривався під час вивчення теми. При цьому необхідно дотримуватися певних етапів:

- формулювання проблеми;
- висування гіпотези із запропонованими можливими варіантами вирішення;
- знаходження оптимального вирішення проблеми;
- аналіз отриманих результатів

Література

1. Архангельский С.И. Лекции по теории обучения в высшей школе. М., «Высшая школа», 1974. – 384 с.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Професіоналізм і лідерство: – Х. : «ТИТУЛ», 2006. – 578с. – Рос. мовою.
3. Бех І.Д. Виховання особистості: Сходження до духовності: Наук. видання. – К.: Либідь, 2006. – 272 с.
4. Бикова В.О. Сутність, структура та діагностика рівня сформованості конкурентоздатності майбутнього фахівця: навчально-методичний посібник / В.О. Бикова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет ім. А. Нобеля. 2012. – 88с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики. 1999. – 528 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е узд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2002. – 501 с.
7. Гершунский Б.С. Педагогическая прогностика: методология, теория, практика. – К.: Вища школа, 1986. – 198 с.
8. Григорович Л.А., Марцинковская Т.Д. Педагогика и психология: Учеб.пособие. – М.: Гардарики, 2003. – 480 с.
9. Друкер Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 272 с.
10. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / науч. ред. А.А. Радугин. – М.: Центр, 2000. – 432.
11. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учебное пособие. – М. : Педагогическое общество России 2000. – 384 с.
12. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М., 2001. – 528 с.

13. Левченко Л.С. Педагогічні погляди Г.С. Сковороди // Педагогіка та психологія, Зб. наук. праць Вип. 6, - Харків: ХДПУ, 1998. – 196 с.
14. Левчук В.В., Мишковец Л.В., Котлик С.В. и др. Менеджмент: инновационно-стратегические и психолого-этические аспекты: учебное пособие / кол-в авторов - Одесса: Астропринт, 2009. – 480 с.
15. Лидер и команда: Практическое руководство лидера эффективной команды / пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 295 с.
16. Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. Под. ред. Т.Н. Ушакова. – Дубны : Изд. центр «Феникс», 1997. – 176 с.
17. Мармоза А.Т. Теорія статистики [текст] підручник / А.Т. Мармоза – 2-ге вид. перероб. та доп. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 592 с.
18. Менегетти А. Психология лидера. / Пер. с итальянского А. Николаева. Изд.2-е исправ. и доп. – М. : МГУП, 1999. – 144 с.
19. Менеджмент и организационное развитие высшей школы: учеб. / [авт. коллектив В.Р. Вебер, Е.В. Иванов, М.Н. Певзнер и др. под общ. ред. М.Н. Певзнера]. – Днепропетровск: Изд-во ДНУ, 2012. – 528 с.
20. Менеджмент: Век XX – век XXI: Сборник статей / Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова; сост. И.А. Петровская. – М. : Экономистъ, 2004. – 336 с.
21. Менеджмент: Учебник / под ред. проф.. В.И. Королева. – М.: Экономист, 2004. – 432с.
22. Менеджмент: учебное пособие: В 2-х ч. – Ч.1: основы менеджмента / под общ. Ред. Проф. С.Ю. Цехлы, И.Н. Воронина. – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2012. – 320 с.
23. Немов Р.С. Психология: Учеб. для студентов высш. пед. учебн. заведений: В 3 кн. – Кн.3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. – 3-е изд. – М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1998. – 632с.
24. Огнев'юк В.О. Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку. – К.: Знання України, 2003. – 450 с.

25. Педагогика высшей школы [Текст]: учебно-методическое пособие / [науч. ред. Н.М. Пейсахов]. – Казань: Изд-во Казанского университета, 1985. – 190 с.
26. Педагогика и психология высшей школы: Учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. - 544с.
27. Педагогика успеха: учеб. / А.Г. Романовский, В.Е. Михайличенко, Л.Н. Грень. – Х.: НТУ «ХПИ», 2012. – 372 с.
28. Педагогика. Учебное пособие для студентов педагогических вузов и педагогических колледжей / под. ред. П.И. Пидкасистого. – М.: Педагогическое общество России, 2004. – 608 с.
29. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии: Учеб. для студ. высш. и сред. пед. учеб. завед / С.А. Смирнов, И.Б. Котова, Е.Н. Шиянов и др.; Под ред. С.А. Смирнова. – 4-е изд., испр. – М.; Изд. центр «Академия», 2003. – 512 с.
30. Педагогика: Уч. пособие для студентов педагогических учебных заведений / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. – М.: Школа – Пресс, 1998. – 512 с.
31. Педагогіка розуміння як перспективний напрям розвитку вищої освіти: навч. посіб. / О.Г. Романовський, О.С. Пономарьов, С.М. Резнік, Ж.Б. Богдан. – Х.: НТУ «ХПИ», 2014. – 260с.
32. Педагогічна майстерність учителя: Навч. посібник / За ред. проф. В.М. Гриньової, С.Т. Золотухіної. – Вид. 2-е, випр. і доп. – Харків: «ОВС», 2006. – 224 с.
33. Педагогічна психологія: Навч. посібн. / М.Й. Боришевський, В.О. Моляко та ін.: За ред. Л.М. Проколієнко, Д.Ф. Ніколенка. – К. Вища шк., 1991. – 183 с.
34. Педагогічні технології: теорія та практика: навчально-методичний посібник / за ред. проф. М.В. Гриньової. – Полт. держ. ун-т ім. В.Г. Короленка. – П., АСМІ: 2006. – 230 с.

35. Підласий І.П. Діагностика та експертиза педагогічних проектів: Навчальний посібник. – К.: Україна, 1998. – 343 с
36. Пономаренко В.С. Проблеми підготовки компетентних економістів та менеджерів в Україні: монографія / Пономаренко В.С. – Х.: ВД «Інжек», 2012. – 328 с. (Укр. мов.).
37. Програми нормативних навчальних дисциплін обговорено та схвалено на засіданні Президії НМК з менеджменту і адміністрування 22.04.2009 р. протокол №22, Київський національний торговельно-економічний університет. 2010
38. Психологический словарь / Под ред.. В.В Давыдова, А.В. Запорожца, Б.Ф. Ломова и др.; Науч.-исслед. ин-т общей и педагогической психологи Акад. пед. наук СССР. – М.: Педагогика, 1983. – 448 с.
39. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г.С. Никифорова. – 2-е изд. Доп. и перераб. – СПб.: Питер. 2004. – 639с.
40. Ревская Н.Е. Психология менеджмента, конспект лекций. – СПб.: Альфа, 2001. – 240 с.
41. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 1997. - 480с.
42. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л.Л., РОМАНОВСЬКИЙ О.Г., ПОНОМАРЬОВ О.С., ЧЕРВАНЬОВА З.О. Педагогіка управління: Навчальний посібник. – Харків: НТУ «ХПІ», 2003. – 408 с.
43. Щудло С. Вища освіта у пошуку якості: quo vadis / Світлана Щудло. – Харків – Дрогобич: Коло, 2012. – 340 с.
44. Янкович О.І. Освітні технології вищої школи України: проблеми та перспективи: Монографія / За ред. В. Чайки. – Тернопіль: підручники і посібники, 2010. – 206 с.